

コミュニティビジネス/ソーシャルビジネス支援における中間支援機関の実態と課題 : NPO 推進青森会議のケースを中心に

著者	工藤 順
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	イノベーション・マネジメント
巻	10
ページ	89-105
発行年	2013-03-31
URL	http://hdl.handle.net/10114/11233

＜査読付き研究ノート＞

コミュニティビジネス/ソーシャルビジネス支援における 中間支援機関の実態と課題

－NPO 推進青森会議のケースを中心に－

工藤 順

1. はじめに
2. 中間支援機関とは何か
 - 2.1 中間支援機関の定義と機能
 - 2.2 日本の中間支援機関の現状と課題
3. ケース概要と分析
 - 3.1 ケース概要
 - 3.2 特徴と課題
4. 考察
 - 4.1 中間支援というビジネスモデルの脆弱性
 - 4.2 チーム支援アプローチによる専門的支援の展開による人材不足の解消
 - 4.3 地域内大学との連携による中間支援人材の獲得
 - 4.4 中間支援機関が抱える課題
5. 結びにかえて

1. はじめに

地域産業の衰退やコミュニティの弱体化が顕在化している。こうした課題に対して、行政やボランティアではなく、事業としてコミュニティと経済の自律・自立を目指す「コミュニティビジネス（以下、CB）」や「ソーシャルビジネス（以下、SB）」が注目を集め¹、

2012年5月30日提出、2012年10月5日再提出、2012年12月14日審査受理。

¹ CB/SB の概念規定については、論者によって異なり、より詳細な検討が必要なため別稿に譲る。CB と SB の差異は、主な活動領域の違いとして理解され、CB は国内地域、SB は国内海外を問わないとされ、CB は SB に内包される（ソーシャルビジネス研究会、2008）。なお、CB/SB は事業スタイルであり、

政府による政策的支援が積極的に行われている²。そして、CB/SBの活動基盤強化に向けた支援基盤の整備が喫緊の課題となっている。

CB/SB 支援の中核的主体として期待されるのが、中間支援機関である。たとえば、ソーシャルビジネス研究会（2008）は、SB の健全な発達には中間支援機関の面的拡大と組織力向上、中間支援機関相互のネットワーク化が必要であると指摘し、ソーシャルビジネス推進研究会（2011）は、有能な中間支援機関の有無が地域における CB/SB の推進の鍵であるとした。中間支援機関に関する議論は、学術領域からも展開され、吉田（2004）は、支援パターンや設立パターンといった次元から中間支援機関の類型化を行っている。藤井（2008; 2010）は、ケース分析を通して中間支援機関の支援プロセスとビジネスモデル、行政との関係性について詳細に検討し、中間支援機関による支援では、支援対象である主体が根ざす地域社会において信頼関係に基づいたサポート・ネットワークを構築し、そのネットワークの中で支援対象が「自立」することが支援の目的であると位置づけた。また杉田（2009）は、中間支援機関が、支援機能、人材活用、資金調達に課題を抱えると指摘する。一方中島（2006a; 2006b; 2008）は、英国における中間支援機関の機能と役割、政策展開に関する議論を踏まえ、地域社会との信頼関係を得て活動することが中間支援機関の優位性獲得にとって重要であるとした。そして糸山（2012）は、農村振興を担う中間支援機関がインキュベート機能の充実化におけるネットワーク形成の重要性を指摘した。

このように、中間支援機関に関する議論が蓄積されつつあるものの、CB/SB 支援における中間支援機関の実態と課題について具体的なケースを踏まえた既存研究は、NPO 法人コミュニティ・サポートセンター神戸（高橋・保坂, 2003; 藤井, 2008; 2010）や NPO 法人都岐沙羅パートナーズセンター（高橋・保坂, 2003; 名取, 2010）、有限責任事業組合場所文化機構（後藤, 2009）、英国の Social Enterprise London（小熊, 2007）などの限られたものに留まっている。したがって、藤井（2008）が指摘するように、中間支援機関がどういった人々によって、どのようなネットワークを基盤に成立し、どういった資金調達の仕方で行われているのかといった包括的なデータはほとんど見当たらない。それ故、CB/SB 支援における中間支援機関の重要性についての認識は共有されているものの、どのような支援が、どういったプロセスで展開されているのか、中間支援機関が抱える課題は何か、といった点は未だ明らかとされていない部分も多く、その実像を把握することは CB/SB の活性化へ向けた重要な研究課題と言える。

そこで、本稿では CB/SB 支援を行う中間支援機関に着目し、わが国の現状と課題を概観したうえで、青森県において独自の方法で中間支援機関の抱える課題を克服しながら CB/SB 支援を展開してきた NPO 法人 NPO 推進青森会議（以下、NAC）の事例を詳細に検討しながら、CB/SB 支援を行う中間支援機関の現状と課題について検討する。

事業主体としては、任意団体、個人事業、NPO 法人、会社法人（株式会社等）、組合、公益法人等が考えられ、その法人形態は問われない。

² わが国では政府主導で支援が展開されてきた。詳細は、ソーシャルビジネス推進研究会（2011）を参照のこと。

2. 中間支援機関とは何か

2.1 中間支援機関の定義と機能

中間支援機関についての明確な定義は存在しないが、吉田（2004）は、「組織と組織とを媒介し、活動を支援する組織」と理解する。内閣府（2002）は、「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会とNPOの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」と定義し、その機能・役割として 1) 資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の仲介、2) NPO間のネットワーク促進、3) 価値創出（政策提言、調査研究）、を提示した。さらに近年は、NPO³支援からCB/SB支援、まちづくり、地域活性化支援を中心的な目的として掲げる中間支援機関も増えつつある。

中間支援機関が果たす機能（表 1）は、情報受発信機能、コンサルティング機能、相談助言機能、人材育成機能、ネットワーキング機能、コーディネート機能、調査研究/政策提言機能の 7 つに集約される⁴。しかし、これらの機能を包括的に提供しているものは少なく、活動地域の実態や関係機関の整備状況に応じ、部分的にその機能を果たしているものも中間支援機関として認識される。本稿では、CB/SBのインキュベーションや地域の発展を支援することを目的に、これらの機能の全部または一部を提供する組織・団体を総称して中間支援機関と呼ぶ。それ故、法人格や設立パターン等に関係なく、機能として中間支援機能を提供する組織・団体が議論対象となる。そのため、自治体等が設置する支援施設としての市民活動センター等は議論の対象には含まない。

表 1 中間支援機関の機能

	内閣府(2002)	関東経済産業局(2009)	具体例
情報受発信機能	情報提供機能	情報発信機能	CB/SBに関するセミナー・シンポジウム開催、出版等の情報発信情報発信(WEB、メルマガ、会報等)や補助金や助成金等に関する情報受発信機能
コンサルティング機能	資源や技術の仲介機能	起業支援機能	事業計画作成や法人設立支援、経理・税務・財務・会計・法律・労務支援等の組織運営支援、マーケティング・経営戦略構築・経営ノウハウ支援、補助金/助成金獲得支援等の資金調達に関するコンサルティングやハンズオン支援機能
		運営支援機能	
		事業展開支援機能	
相談助言機能	マネジメント能力の向上支援機能	資金調達支援	活動全般に関する相談助言機能
人材育成機能	人材育成機能	相談窓口機能	組織運営、資金確保などに対応できる人材育成に向けた講座等の開催や研修機能
ネットワーキング機能	ネットワーク、コーディネート機能	交流促進機能	行政、企業、地域住民、CB/SB事業者等の多様な関係者が集まる場の設定やマッチング機会の創出を図る機能
コーディネート機能		コーディネート機能	専門的支援等の紹介・斡旋(ハブ機能)、CB/SB事業者の活動する地域全体のコーディネートを行う機能
調査研究/政策提言機能	NPO評価機能	調査研究機能	CB/SBに関する調査研究、実践を通じて当該領域の発展に必要となる政策提言や評価基準の設定、社会的課題の解決手法のモデル化を図る機能
	価値創出機能		

（出所）内閣府（2002）、関東経済産業局（2009）を参考に筆者作成。

³ NPO とは、Non-Profit Organization（非営利組織）と訳され、そこには NPO 法人（特定非営利活動法人）だけではなく、非営利の任意団体や社会福祉法人、協同組合なども含む。本稿では、特段の断りがない限り、「営利を目的としない組織」という広義の意味で用いる。

⁴ 英国では、中間支援機関が「インフラストラクチャー組織（infrastructure organization）」と総称され、その機能として、支援（support）・開発（develop）・調整（co-ordinate）・代表（represent）・促進（promote）が提示されている（OPM/Compass Partnership, 2004: 9）。英国における議論については、中島（2006a; 2006b; 2008）、小熊（2007）に詳しい。

2.2 日本の中間支援機関の現状と課題

わが国の中間支援機関の現状については、いくつかの調査が行われている（表 2）⁵。その結果からは、1） NPO法施行以降（1998 年）に設立されている、2）組織規模（収入規模/人員構成）は比較的小さい、3）主たる財源は行政からの資金である、4）情報受発信機能・相談助言機能・コンサルティング機能が中核的支援機能となっている、という特徴が示された。

表 2 中間支援機関の実態調査結果（抜粋）

	内閣府(2002)	関東経済産業局(2009)
団体設立時期	・「1995年以降」81.7% ・運営主体別では、「民設民営」92.1%、「官設民営」82.4%、「官設官営」42.4%が「1995年以降」設立	「2001年～2005年」17.5%、「1996年～2000年」9.5%、「2006年以降」4.8%
運営形態	「民設民営」54.8%、「官設民営」18.3%、「官設官営」15.1%	「民設民営」74.6%、「公設民営」15.9%
法人格	「特定非営利活動法人」47.8%、「法人格はない」30.4%	「特定非営利活動法人」63.5%、「任意団体」19.0%、「株式会社」4.8%
組織構成	・「役員・事務局スタッフ全体(有給、無給の合計)」16.9人(平均値)、「全体有給」6.6人(平均値)、「全体無給」10.3人(平均値) ・「サービス提供スタッフ全体(有給、無給の合計)」9.5人(平均値)、「全体有給」4.8人(平均値)、「全体無給」4.7人(平均値)	・役員数は、「11～30人」41.3%、「1～5人」22.2%、「6～10人」22.2% ・常勤職員数は、「1～5人」41.3%、「6～10人」15.9%、「0人」12.7% ・非常勤職員数は、「1～5人」36.5%、「6～10人」20.6%、「0人」11.1% ・常勤・非常勤職員数は、「1～5人」31.7%、「6～10人」28.6%、「11～50人」19.0% ※11の支援事業を主に担う人材について 「常勤職員」63.2%(平均値)、「非常勤職員」40.1%(平均値)、「役員」46.5%(平均値)、「外部人材」21.0%(平均値)
収入規模	・「1,000万円未満」36.5%、「5,000万円以上」10.8%、「1,000万円～2,000万円未満」9.7% ・「2000年度総収入額」887万円(中央値)、「NPO法人総収入額」1,012万円(中央値)、「財団法人総収入額」7,077万円(中央値)、「民設民営総収入額」914万円(中央値)、「官設民営総収入額」1,260万円(中央値)、「官設官営総収入額」779万円(中央値)	「1,000 万円以上5,000 万円未満」38.1%、「100万円以上500万円未満」15.9%、「5000万円以上1億円未満」11.1%
収入内訳	「行政、公的団体からの業務委託費」34.9%、「行政からの補助金」15.3%、「事業収入」12.4%	「行政からの委託金等の収入」38.0%、「自主事業収入」21.5%、「助成金・補助金(行政)」10.3%
提供している資源・ノウハウ	・「情報」91.4%、「施設・設備」60.2%、「マネジメント・ノウハウ」54.8%、「人材」53.8% ・最も重視している資源やノウハウは、「情報」49.5%、「マネジメント・ノウハウ」16.1%、「人材」10.8%	※「CB支援実施」と回答した団体の回答 「相談窓口」92.5%、「運営支援」79.2%、「コーディネート」79.2%、「資金調達支援」77.4%、「交流促進」77.4%、「人材育成支援」75.5%、「起業支援」73.6%、「情報発信」71.7%、「事業展開支援」67.9%、「調査研究や政策提言」67.9%、「施設・備品提供」47.2%
提供している事業	「情報提供」90.3%、「情報収集支援」80.6%、「情報発信支援」78.5%、「相談窓口」75.3%、「ネットワーキング」69.9%、「啓発活動」67.7%、「調査研究」63.4%	

（出所）内閣府（2002）、関東経済産業局（2009）を参考に筆者作成。

さて政府は、中間支援機関の育成に積極的に取り組んでいる。経済産業省は、「中間支援機能強化事業（2007～2010 年度）」において先進的な中間支援機関のノウハウを地域の中間支援機関に移転し、56 の中間支援機関の育成を行った。また、内閣府は、CB/SBによる新たな雇用創出に期待し、「地域社会雇用創造事業（2009～2011 年度、約 70 億円）」に取り組み、スタートアップ支援を行う社会起業インキュベーション事業（起業者数 853 名）、社会的企業分野に人材育成を目指した社会的企業人材創出・インターンシップ事業（修了者 13,000 名）を実施した⁶。ここで事業主体となった 12 事業者を見ると、中間支援機関とこれまで認識されてきた機関に加え、CB/SB事業者として成果を上げてきた事業者が多く含まれている。そうした事業者は、自らの事業で培ったノウハウを活かし、事業者が既に構築しているネットワークを提供することで起業に対する障壁を物理的、精神的

⁵ 内閣府（2002）では、2001 年 12 月、NPO 法人のうち、定款に記載された活動種類の中に NPO 法人への助言、指導をあげ、かつ既存のアンケート調査において主な活動の上位に NPO 支援をあげている団体と中間支援組織に該当すると思われる NPO 法人以外の団体の合計 190 団体を対象に、郵送送付・郵送・FAX 回収の方法でアンケート調査（有効回収数 93 団体、回収率 49.0%）を行った。関東経済産業局（2009）では、2008 年 10 月、CB 支援を行う中間支援機関 154 件を対象として（特に関東経済産業局管内）、郵送送付・回収によるアンケート調査（有効回収数 63 件、回収率 49.0%）を行った。なお、調査対象やサンプル数等が異なるためその示す内容の判断は慎重にすべきであるし、単純に比較できるものではないことには注意が必要である。

⁶ 詳細は、地域社会雇用創造事業共同企業体（2012）を参照のこと。なお、当該事業については、数値的には当初の成果目標を達成し、育成された人材が立ち上げた CB/SB が地域社会の課題解決を促進しているケースが報告されるのと同時に、形式的な起業に留まり、事業実態がないものや起業支援金の獲得目的で当該事業に取り組んだ起業者等がいることなどいくつかの課題も指摘されており、今後、当該事業がどういった成果をもたらしたかについては継続的に調査を行い、その評価を行う必要がある。

双方の面から下げることにつながっている。つまり、これまで中間支援機関と呼ばれてきた組織に加え、機能面から見て中間支援機能を提供する組織が広がりつつあることが示唆され、加えて、コンサルティング、人材育成、ネットワーキングといった中間支援機能がより重視されている傾向にあると言える。

一方、わが国の中間支援機関には次のような課題が指摘できる⁷。第一に、財源の行政依存である。支援対象の多くが、支援の対価を支払う余裕がないことやそもそも支援には多くの時間と労力を必要とするため、一定の公的資金を投入することは必要不可欠と言える（藤井, 2008; 2010）。しかし、無自覚な依存は、行政下請け化の危険を伴う。また、補助金や委託金収入は単年度契約であることが多く、事業が継続されないリスクを抱える。そのため、本格的な人材育成や中長期的な戦略策定は難しいという組織運営上の問題も生み出しかねない（吉田, 2004）。第二に、支援機能の偏りである。CB/SB支援においては、先述した中間支援機能を総合的に提供できる中間支援機関が必要とされる。しかし、現状中心的な支援機能は、情報提供・相談助言であり、経営資源の提供や媒介、コンサルティングによる密着した支援は弱く（藤井, 2008; 経済産業省, 2010）、期待通りの支援機能を提供できていないという懸念がある。第三に、人材の量的・質的不足である。CB/SB支援では、広範囲の知識と支援スキルなどの高度な専門性が求められる。しかし、不安定な雇用環境や人材育成の仕組みが構築されていないなどの理由から、中間支援機関を担う人材は量的に不足しており、また、質的な充実が課題としてこれまでも指摘されている（内閣府, 2002; 関東経済産業局, 2009）。

このように中間支援機関は、組織運営上の課題を抱えていると推察される。そこで以下では、独自の方法で中間支援機関の抱える課題を克服しながら CB/SB 支援を展開してきた事例を検討し、その実態と課題について考察を深めたい。

3. ケース概要と分析

本研究で取り上げる NAC は、青森県の CB/SB 支援を牽引し、東北地方を代表する中間支援機関として知られる。全国の中間支援機関と同様、NPO 法制定以後の 2001 年 1 月に設立され、組織規模・収入規模は全国調査と比較して大きく、7 つの中間支援機能を総合的に提供する先進的な中間支援機関の一つとして位置づけることができる。

調査は、2008 年 3 月から 2012 年 3 月まで行ったアクション・リサーチをベースとしている⁸。アクション・リサーチとは、研究者自らが現場に積極的に関わり、実際に実務に取り組むことによって獲得される知見を活用した研究方法であり、それは、「観察→考察→行動」の螺旋的循環を辿る（Stringer, 2007; Reason & Bradbury, 2007）。今回、研究参加者は筆者が統括した人材育成/調査研究部門のチーム（5 名）が中心となり、プロジェク

⁷ 中間支援機関自体の数の不十分さ（SB 研究会, 2008）、組織基盤・組織能力の脆弱さ（ソーシャルビジネス研究会, 2008; 関東経済産業局, 2009; ソーシャルビジネス推進研究会, 2011）も指摘される。また、近年は中間支援機関の不祥事も相次いで報告されている。

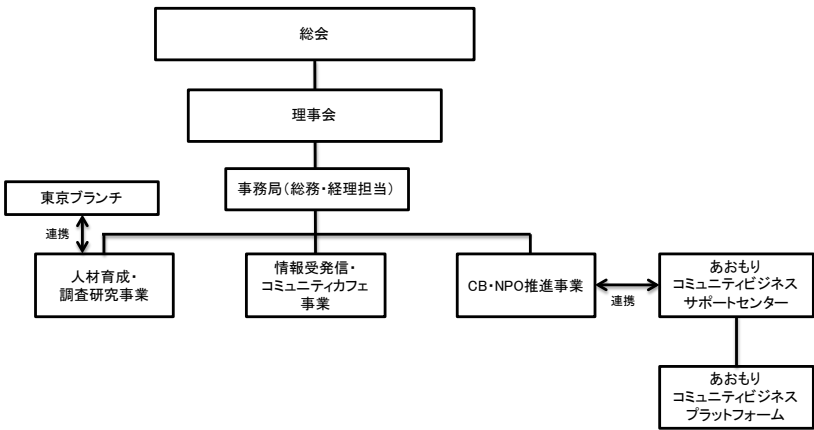
⁸ 2008 年 3 月～2009 年 4 月までは、外部人材として複数のプロジェクトに関わり、企画立案から事業実施、成果整理を担当した。2009 年 5 月～2012 年 3 月までは内部人材として NAC 事業全体を統括した。当該事例の詳細は、2012 年 3 月までの NAC の取り組みを対象としており、それ以降の取り組みは対象としていないことに留意されたい。

トごとに支援対象者が加わった。手順は、筆者がNACの支援ノウハウの特性と課題を整理し、その改善案を研究チームと共有するための場を設け、それに基づいた行動計画を立て、支援対象者と合意形成を図りながら実践した。また、個別のプロジェクトとは別に、研究チーム及び支援対象者との間で協働的探究の機会を公式/非公式に持ち、支援活動の評価を行った。そして、筆者個人の見解によるバイアスを避けるため、研究チーム内では定期的なミーティングを行い、支援状況の把握と整理、評価、解釈を行い、必要に応じて支援対象者への確認作業を実施した。なお、上記プロセスは調査期間中繰り返し展開した。

3.1 ケース概要

NAC は、「市民活動団体の運営を担う人材の育成やネットワーク、パートナーシップの構築などの事業を行い、もって非営利の市民活動団体が発展するための社会的環境の整備に寄与するとともに、コミュニティビジネスに関する普及、啓発及び支援に関する事業を行い、もって地域社会の活性化に寄与すること」を目的に設立された⁹。

図 1 NAC の事業実施体制



(出所) 筆者作成。

表 3 NAC の提供する中間支援機能

中間支援機能	CB・NPO 推進事業	人材育成・ 調査研究 事業	情報発信・ コミュニティ カフェ事業
情報受発信機能	△	△	●
コンサルティング機能	●	○	—
相談助言機能	●	○	○
人材育成機能	○	●	●
ネットワーキング機能	○	●	△
コーディネート機能	△	●	○
調査研究/政策提言機能	—	●	—

○: 提供
●: 中核的機能
△: 部分的に提供

(出所) 筆者作成。

⁹ 青森県で最初に設立された NPO 法人あおもり NPO サポートセンターの理事を務めていたメンバーが中心となって立ち上げられた。

事業は「CB・NPO推進事業」、「人材育成・調査研究事業」、「情報受発信・コミュニティカフェ事業」に分けられ(図1)、提供される中間支援機能は表3の通りにまとめることができる¹⁰。CB・NPO推進事業は、CB/SB、NPO活動に取り組む個人や組織を対象に、相談助言、起業や法人設立、経営のサポートやコンサルティング、専門家派遣といった中間支援機能の中核となる事業である。ここでは、創業意欲向上やCB/SBの周知拡大のための人材育成講座やフォーラムの開催¹¹、事業化のためのハンズオン支援が展開される。ハンズオン支援は、相談、想いと地域課題の整理、解決方法の検討、事業計画の策定、組織の立ち上げ、事業運営というプロセスを辿る。この過程では、アドバイスに加え、何度も地域を訪問し、相談者やその仲間と一緒に考え、行動を共にしながら必要に応じた中間支援機能が提供される。そのため、支援案件は比較的中長期的なものとなる。そして、相談者とスタッフの間には信頼関係が醸成され、単純な中間支援機能の提供に留まらず、精神的なサポート機能を果たしている。またNACは、当該領域に関心のある外部専門家とCB/SB実践者や研究者のネットワーク化を図るために、「マネジメント専門家委員会(2003年12月設立)」、「あおもりコミュニティビジネスプラットフォーム(2009年10月設立、以下、ACBP)」を立ち上げている。県内外の専門家(税理士、社会保険労務士、中小企業診断士等)、CB/SB実践者、研究者(大学院生含)が集まり、スタッフだけでは対応できない専門的支援や中間支援機能の標準化と評価を行っている¹²。代表的な事例は、地域住民が中心となって赤字続きの町営日帰り温泉施設を指定管理料0円で受託し、黒字化を達成した「プロジェクトおおわに事業協同組合」の設立運営に関するコンサルティング支援及び地域コーディネート、地元女性が地域資源を活かした商品開発や着地型観光に取り組むコミュニティカフェを運営する「企業組合でる・そーれ」の設立運営、商品開発に関するコンサルティング支援が挙げられる¹³。

人材育成・調査研究事業は、CB/SBを担う人材の育成、地域課題の解決に向けた調査研究・政策提言¹⁴を行う。CB・NPO推進事業に比べ、地域全体を対象に人材育成や地域づくりのモデル化、その試行的実践が展開される。例えば、「NPO法人菜の花トラスト」や「NPO法人どんぐりの家」に対して行った疑似私募債¹⁵による資金調達支援が挙げられる。

¹⁰ 実際の業務にあたっては、事業部が完全に独立するのではなく、支援先やプロジェクトの状況に応じて柔軟に各事業部がチームを編成している。

¹¹ 「コミュニティビジネスコーディネーター(2006年~2007年度、18名育成)」、「コミュニティビジネスマイスター(2009年~、27名育成)」を育成している。

¹² マネジメント専門家委員会は、税理士、社会保険労務士、中小企業診断士などの専門家27名が参画し、NACの支援案件に対するアドバイスや自主的な勉強会を開催している。ACBPは、CB/SB支援システムの開発や他県の支援機関等との連携、県内CB/SB関係者のネットワーク形成に加え、資金調達支援を行い、定例会を実施し、先進事例の共有や支援に関する議論と実践を行っている。なお、ACBPは、東北ソーシャルビジネス推進協議会が進める、東北各県におけるCB/SB推進協議会設置におけるロールモデルとして位置づけられている。

¹³ プロジェクトおおわに事業協同組合は、青森県の主催する「平成23年度あおもりコミュニティビジネス表彰青森県知事賞」を受賞した。企業組合でる・そーれは、東北ソーシャルビジネス推進協議会の主催する「平成21年夢のビジネスプランコンテスト特別賞」、「平成24年度あおもりコミュニティビジネス表彰青森県知事賞」を受賞している。また、両事例とも、経済産業省が2011年に策定した「ソーシャルビジネス・ケースブック」に選定された。

¹⁴ 地域公共交通、市民金融による資金調達、過疎集落再生などのテーマに取り組んでいる。

¹⁵ 疑似私募債とは、少人数私募債に準じて発行される利息制限法・出資法等の関係法令及び各種業法に拠る条件を満たした民法上の証拠証券を指す。

これは、間接金融による借入が難しいCB/SB等の新しい資金調達モデルの構築を目指し、調査、試行、実践をNACとACBPが連携して行った。また、観光まちづくりプラットフォームを活用した半島地域の活性化モデルの構築と実践に取り組んでいる（工藤, 2012）。

情報発信・コミュニティカフェ事業では、地域資源、なかでも「食」に焦点を置き、商品開発や販路開拓支援、コミュニティカフェの設立運営支援、情報受発信を行っている。

NACの事業は多岐にわたり、中間支援機能が総合的に提供されていることが分かる。初期は、NPO等に対する支援が中心であったが、徐々にCB/SB、地域全体へと支援対象が広がり、フィールドも青森県内から県外へと拡大している。これを可能としている要因は、CB/SBに取り組む地域リーダーや企業経営者が理事として複数在籍し、加えて、事務局のマネージャークラスに企業や国際機関でのマネジメント経験や自ら起業経験を有する者、そして大学院で専門的な知識を身に付けてきた人材を確保できている点にある¹⁶。また、事業実施場面では、理事や事務局スタッフだけではなく、会員の中で積極的にNACに協力するコアメンバー（地域リーダーや専門家、行政職員等）が支援活動をサポートする仕組みが構築されていることも有効な支援へとつながっている。

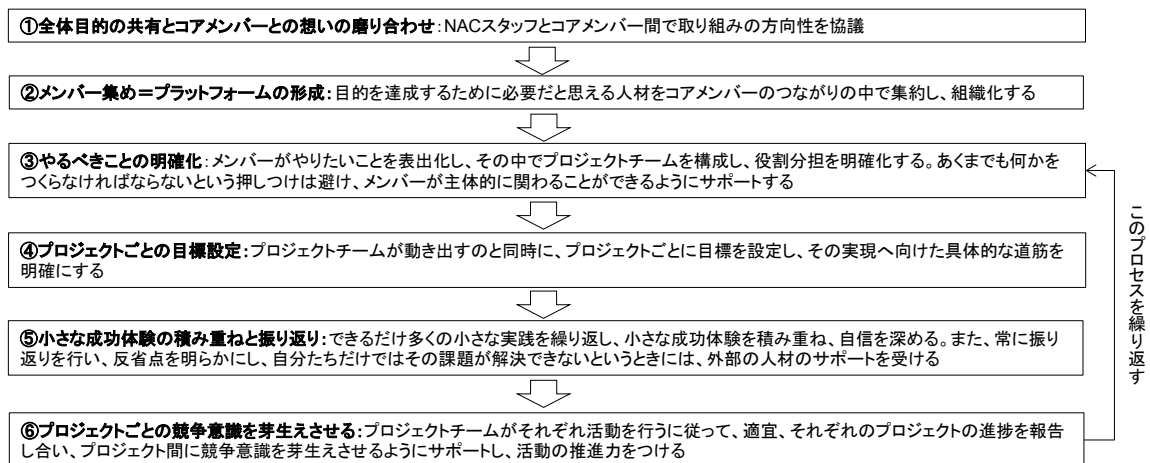
3.2 特徴と課題

(1) 独自の支援プロセスの構築

NACの具体的な支援の流れを示したのが図2である。NACが支援に着手する際、まず行われるのが、活動の中心となるコアメンバーとNACの間での想いや取り組みの方向性に関する摺り合わせである。一般的な中間支援機関による支援が、相談者個人を対象にするのに対して、NACは、相談者である地域リーダーとそれを支える仲間によって構成されるコアメンバーを組織し、支援を始める。コアメンバーの組織化の際には、地域リーダーとの信頼関係が構築された仲間であることはもちろん、その役割分担が意識される。CB/SBにおいては、リーダー、サポーター、コーディネーター、プロデューサーという4つの役割のバランスが重要となる（工藤, 2011a）。そのため、組織化の際には、コアメンバーそれぞれが担う役割を明確化する。また、ここでは地域課題の把握や事業計画の策定は公式には行わない。それは、コアメンバーの認識が必ずしも地域住民の認識と一致しないことや想いが強すぎて活動の意義に対しての共感が得られない可能性があるためである。次に、活動を進めるためのメンバー集めを広く行い、プラットフォームを形成する。プラットフォームでは、ワークショップの手法を活用し、地域課題解決のために活用できる地域資源の発掘と活用アイデアを出し合い、テーマ別のプロジェクトチームを編成する。この時、メンバーの抱える課題や悩みを洗い出し、それを補完し合う関係を意図的に創り出す。続いて、プロジェクトチームごとに詳細な目標設定と具体的なアクションプランを策定する。ここでも、プロジェクトチームが実践を行うための課題を洗い出し、他のプロジェクトチームや活動には参加していない地域づくり団体や地元企業などの有する資源や能力によって補完できないかを検討する。そして、NACや外部専門家のサポートを受けながら、小規模な試行的実践を繰り返し、小さな成功体験を積み重ねていく。

図2 NACの支援プロセス

¹⁶ 組織構成は、理事12名、常勤職員29名、会員数97名（団体含む、正会員73名、賛助会員24名）で運営される（2011年3月時点）。



(出所) 工藤 (2011b: p.43) を加筆修正。

試行的実践を行うことで、1) 思考実験として策定されたアクションプランを現実に合わせて微修正する、2) 自分たちでできることと、周りの協力が必要なことを見極める、3) 実践を通じて地域内外にネットワークを広げ、活動に対する共感を伝搬させる、4) 達成感と自信を得ることで活動に対する主体性を向上させるといった効果が期待できる。また、各プロジェクトの活動や情報はオープンにし、プロジェクト間に競争意識を芽生えさせるようにコーディネートする。以上のプロセスを繰り返し展開することで徐々に事業計画が明確化され、その延長線上に創業や事業化が図られる。

NAC は、このプロセス全体をコーディネートしながら各プロジェクトにスタッフを派遣し、活動の際に生じる悩みや相談、事務面のサポートを行う。こうしたきめ細かい支援が行われることで、現場側が負担感や大きなリスクをとらずに活動が展開できる。

(2) 地域全体へのチーム支援アプローチ

NAC の支援は、支援チームによる地域全体を支援対象としている点に特徴がある(図 3)。CB/SB 支援が対応する領域は、極めて多様で専門的である。そのため、NAC 単体で対応することは極めて難しい。そこで、NAC マネージャーを中心にスタッフ、理事、コアメンバー、これまで育成した CB コーディネーター・CB マイスター、マネジメント専門家委員会やACBP に所属する外部専門家や研究者による支援チームが支援を行う。後藤(2009)も指摘するように、地域にとって中間支援機関は基本的に地域外の組織・人という認識となる。地域では、たとえ隣接する地域であってもよそ者として扱われることも多い。そのため、NAC の内部人材だけでは深くコミットした支援を展開することは難しい。また、地域との良好な関係が構築できたとしても中間支援機能と支援対象の取り組む活動に対する高い専門性のある人材を複数雇用することは困難である。

支援チームでは、支援対象との関わりの深度を意図的に変えている。完全に区別できるものではないが、それは 3 つの層に分けられる。まず、支援対象となる地域リーダーや地域と密接に連携し、一緒になって活動(支援)を行う層で、主に、NAC スタッフ、理事、コアメンバーによって担われる。この層は、現場との日常的な相互作用を通して信頼関係を構築することに努め、仲間意識を持って支援にあたる。そのため、現場への介入頻度は

このように、支援者が現場に関わる深度や役割を意図的に調整し、多様な人材が支援に
関与する支援体制を構築しており、それが有効な成果へと結実している。

NACは、「地域活性化を担い、その活動に責任を負えるのはそこに住む地域住民である」という基本認識を持っている。多くの支援が、専門家派遣や外部人材の投入により瞬間風速的に活気を帯びるが、外部の力に依存した地域活性化の取り組みでは、地域住民は主役

ではなく、支援者が地域から抜けてしまうと一気に活動が勢いを失ってしまう。そこで、人材育成を軸とした地域活性化に取り組むにあたり、独自の人材育成プログラムを構築している。それは、「学び→模倣→実践」というステップを踏んで、知識やスキルだけではなく、CB/SBに取り組む際の思考様式の獲得、育成対象者同士¹⁷のコミュニティ形成、NACの有するネットワークとの接点作りを意識し、現場での実践活動に力点が置かれる（工藤, 2011a）¹⁸。「学び」の時期は、まず、座学やインターン¹⁹を活用して基礎的な知識や考え方を獲得する。同時に、地域課題の解決と一緒に取り組む仲間づくりを公開研究会²⁰や井戸端会議と呼ばれる場を運営しながら行う。そして、アドバイスを受けながらアクションプランを策定する。「模倣」の時期は、NACのスタッフの一員となり、中間支援のスキルやノウハウの獲得を図りながら、自らの地域や事業の課題を再設定し、プランの軌道修正を行う。また、作成したプランに基づいて小規模な試行的実践を行い、計画と実際に運営してみて明らかになるギャップを整理し、それを踏まえてプランのブラッシュアップを行っていく。「実践」の時期には、実際に事業を興し、地域内外のネットワークのサポートを受けながら事業を展開する。この時、NACはパートナーとして事業を支えていく。

NAC が重視するのは、育成対象者によるコミュニティ形成と地域内外のネットワーク形成である。同じ志を持つ仲間が互いに悩みを相談し、それぞれの活動から刺激を受けることでモチベーションは向上する。ステップを踏んだ人材育成が仕組み化されていることにより、育成対象者は着実に力を付けることができる。加えて、事業運営の視点だけではなく、中間支援機関の視点を獲得することにより、その育成対象者が他の事業者や地域住民に対して中間支援機能を発揮することへとつながり、内発的な発展を可能としている。

(4) NAC の抱える課題

NAC による支援が成果をあげる一方、課題も生まれている。それは、自主事業が未確立であるということである。図 4 の通り、順調に収入を伸ばしているが、収支内訳をみると、補助金収入と受託収入の割合が大きくなっている（表 4）。NAC が急激に事業規模を拡大したのは、2008 年から展開されたふるさと雇用再生特別基金事業・緊急雇用創出事業による事業を複数受託したことを契機とする。英国のように受託収入を対等な取引の対価と理解する場合もあり、このことが一概に行政依存であると断言することはできないが、取引が行政に集中していることは明らかである。

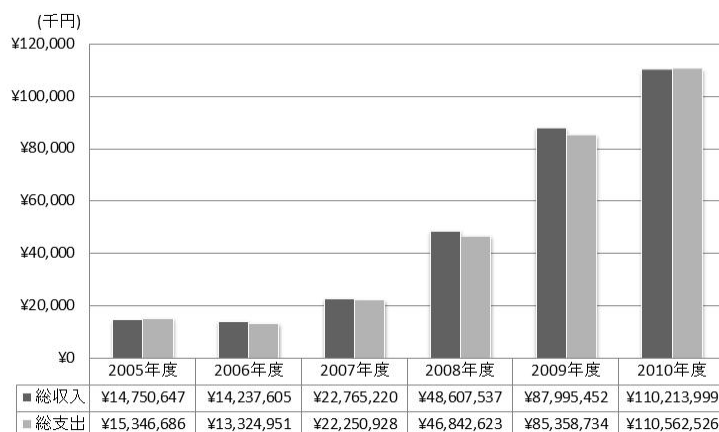
¹⁷ 人材育成の対象となる人材や、講座等の受講生などを総称して育成対象者と呼んでいる。

¹⁸ 実際にはこのステップは完全に分断されているのではなく、育成対象者の育成状況に応じて、また活動の内容に応じてそれらを循環させながら展開される。

¹⁹ NAC がこれまで支援してきた CB/SB 事業者や地域でインターンを実施し、地域リーダーが大切にしている考え方や想い、事業を行うに当たって必要となる現場の知識を学ぶことになる。

²⁰ 地域の利害関係者を集めて情報共有や基礎的知識の共有、活動に対する合意形成を図る研究会。

図 4 NAC 経常収支の推移



(出所) 事業報告書より筆者作成。

表 4 NAC 収支内訳

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
会費収入	2.1%	1.8%	1.4%	0.6%	0.4%	0.3%
寄付金収入	4.8%	6.0%	3.6%	3.1%	0.6%	4.2%
事業収入	8.7%	13.5%	1.1%	0.5%	2.7%	1.5%
補助金等収入	2.8%	1.4%	0.0%	27.9%	10.8%	8.6%
受託収入	81.6%	77.2%	93.5%	67.3%	85.6%	84.4%
雑収入	0.1%	0.0%	0.3%	0.6%	0.0%	1.0%

(出所) 事業報告書より筆者作成。

問題は、中間支援事業以外の事業の比重が高まっている点である。NAC の場合、自主事業収入は極めて少ない。それは、CB/SB 支援事業の多くが行政からの受託事業であるため、支援対象者からサービス対価を得ることは契約上認められていない。そうした構造化した状況から、支援対象者はサービス対価を支払うという認識が薄い。つまり、NAC は、行政からの収入によって事業運営を可能とする脆弱な事業モデルだと指摘でき、これまで指摘されてきた通り、財源の行政依存という課題を抱えていると判断できる。

もちろん、NAC は自主事業の確立を重要なマネジメント課題として認識していたが、自主事業に対する内部の認識の相違から具体的な取り組みへは発展していなかった。NAC は、補助や委託に過度に依存しない財源の確保が喫緊の課題と言え、継続的な事業運営を可能とするためにこれまでの活動を見直すべき転換期にあると言える。

また、特定スタッフへの過度な依存による組織内関係の調整が課題となっている。中間支援機関のスタッフが、CB/SB 推進に果たす役割は大きい。中間支援を担う人材には、経営や地域、社会活動に関する高度な知識と実践力、そして、対人関係形成スキルも必須となる。つまり、スペシャリストであり、かつ、ゼネラリストとしての要素を兼ね備えていることが求められる。しかし、そうした人材の確保は人件費コストの捻出という問題に加え、そもそもそうした人材が当該領域には少ないという課題を抱える。そのため、専門性の高いスタッフには業務と責任が集中することになる。しかしその結果、他のスタッフや理事との間での関係にネガティブな影響が生まれることもある。

NAC では、各部門を管理するマネージャーに業務上の意思決定権限、外部からの政策

情報、相談等が集中する。時には、NAC という組織の枠を超えて支援依頼が入る場合も多い。外部との関係が増えるに従い、ネットワークが広がることで、より希少性の高い情報（政策情報など）も集まるようになる。そのことで、理事や他のスタッフとの間には情報格差、意識差が生まれ、なかには嫌悪感を示す場合もあり、その結果、組織を離れてしまうこともある。そうした人材を豊富に確保することは難しいことから、組織としての成果とともに、スタッフ個人の自己実現や実績づくりを組織的にサポートしつつ、有能なスタッフの知識やノウハウを他のスタッフに伝えながら育成し、組織的な中間支援能力の向上を図ることが重要なマネジメント課題と言える。

4. 考察

4.1 中間支援というビジネスモデルの脆弱性

先行研究からも明らかなように、中間支援機関は未だ財務的に自立できるビジネスモデルを構築できておらず、長年指摘されてきた行政依存の脱却は困難を極めることが NAC のケースからも示唆された。つまり、支援対象に対して持続可能なビジネスを求めながらも中間支援機関自体が持続可能なビジネスを展開できていないということになる。今後、中核となる支援機能を高め、支援の対価を得られるような高い価値のあるサービス提供により、持続可能なビジネスモデルを確立する必要があることは言うまでもない。

中間支援機関が自立できない要因としては、1) 中間支援機関の対象とする顧客、すなわち、支援対象が支援の対価を支払えるほどの財務的余裕がないこと、2) 支援自体が中長期にわたり、かつ、投入される諸コストを正確に把握しきれず、その支援コストも膨大になること、3) 行政が中間支援機関に CB/SB 支援業務を補助・委託する場合が多く、その場合、支援対象は支援コストを負担することは少なく、支援に対価を支払うという認識そのものが薄い、といった点が考えられる。そのため、中間支援自体に当面の間、一定の政策的資源の投入は必要不可欠とも言える。

しかし、現状の中間支援機関が抱える財務上の行政依存という問題は、中間支援機能を提供するためのコストの確保、または、組織の維持のために、中間支援機能とは直接関係のない事業を受託することが顕著になっている点にある。その結果、本来のミッションとは異なる事業に対してコストを割かざるを得なくなりつつある。

では、NAC はそうした状況にどのように対応しているのか。データ上、収入の大部分を行政等からの収入に依存している状況にあり、また、上記の指摘の通り、本来ミッションとは異なる事業の受託も見受けられる。しかし、その一部には、NAC 側から行政等に提案して事業化したモデル事業と呼ぶものがある。これは、CB/SB 支援を展開する中で現場に必要とされる事業モデルを NAC が担当部署に提案し、中間支援のコストを回収可能な形で CB/SB 支援を展開できるように制度設計をしているものである。行政側から提示される事業をそのまま受託する、というのではなく、中間支援機関への支援コストを一定程度組み込んだ制度設計を中間支援機関が行政と協働することで実現している点は今後の政策形成上の示唆を与えるものと言えよう。また、NAC 自らが事業の受託者ではなく、支援先の組織の事業受託をサポートし、その中に支援コストを計上することで、実質的な事業者負担を軽減させながら、中間支援機能を提供するといった形も見受けられ、いかにし

て支援コストを捻出するかという点で参考になる点が多い。

しかしながら、今後は中間支援ノウハウを他の中間支援機関に提供し、対価を得ることや有料での人材育成講座の実施、CB/SB や中間支援の担う人材育成のカリキュラムの販売など、自主事業の構築と収益比率の向上が求められていることに変わりはない。

4.2 チーム支援アプローチによる専門的支援の展開による人材不足の解消

専門性の高い人材を複数抱えることはコスト面から考えても難しく、そもそもそうした人材を確保することは難しい。NAC 自体、スタッフの数は増えているものの、中間支援能力を発揮できる人材は限られる。そこで、理事やコアメンバーといった地域づくりに取り組んできた人材と地域内外の専門家や研究者によるチームを編成し、事務局スタッフと協働することで、事務局だけでは対応できない専門的な支援を可能としている。また、活動フィールドが拡大するのに対しては、地域バランスを考慮した理事構成とし、コアメンバーやこれまで人材育成事業で育成した人材とチームを構成することで対応している。全ての地域に、事務局スタッフが深く入り込むことは現実的に難しい。そのため、その地域に暮らし、活動する人材が NAC の地域支援をサポートすることで、事務局スタッフだけでは入手することのできない地域情報の獲得やきめ細やかな情報提供、現場の日々のサポートを可能とし、支援対象（地域も含む）との厚い信頼関係に基づいたより効果的な支援を可能としている。

こうしたチーム支援を可能としているのは、NAC が当初から内部スタッフだけの支援ではなく、マネジメント専門家委員会や ACBP といったプラットフォームを形成し、地域内外に豊富な専門家や地域リーダーのネットワークを構築し、価値観の共有を図ってきたことにある。そして、諸主体が有するネットワークが共有資産として互いに利活用できる関係が構築されており、地域内外の先進事例や政策動向、補助金や助成金に関する情報を獲得することができている。そこで得られた希少性の高い情報を、支援対象へ優先的に提供することで、NAC は他の支援機関との間に優位性を創り出している。

中間支援機関単独で多くの人材を抱えることが難しい状況を考えれば、自らが育成した人材や各地域で活動する地域づくりリーダー、当該領域に対して高い関心を持つ専門家を支援チームに引き込み、それぞれの強みを活かした支援をプロジェクトごとに展開することが支援対象と良好な支援関係を形成するうえでも、コスト面でも有効になる。ただしその際には、単純な専門家派遣、専門家への丸投げではなく、事務局がある程度のコントロールを行いながら、外部の人材の持つノウハウを組織内部に取り込むことが中間支援機関の組織能力の向上の観点からは重要となる。

4.3 地域内大学との連携による中間支援人材の獲得

外部人材を活用したチーム支援を行う一方で、NAC の事務局スタッフの中核的な人材の多くを地域内の大学から積極的に獲得している。ACBP に大学教員等が参画していることや、NAC のマネージャーや理事が地域内の大学院で学んでいる関係もあり、地域づくりや経営学を研究する大学院生などを中長期でインターン生や特別研究員、アルバイトとして受け入れる取り組みを続けている。ここでは、インターン生にもプロジェクトを担当してもらいスタッフとともに実際に支援にあたる。また、それぞれの専門性を活かし、実験

的な支援プログラムを展開することもある。

そして、インターン生として活動した学生を採用することで、NAC の活動や価値観を理解しているだけでなく、中間支援に必要な知識と経験を有し、かつ、内部スタッフや支援対象との関係を既に構築した人材を獲得することにつながっている。

4.4 中間支援機関が抱える課題

ケースからは、中間支援機関が抱える課題として次の諸点が示唆された。第一に、支援コストの支払いに対する認識を曖昧にさせる支援政策の構造的問題である。現状の支援コストの多くは、行政等が中間支援機関に補助・委託することで賄われている。そのため、支援対象側は、そこにどれだけの支援コストがかかっているかについて実感が無い。その結果、中間支援機関からのコンサルティングや専門家の支援を無料で受けることが当たり前になりつつある。このことが構造化していることで、中間支援機関は支援コストを支援対象から得ることが難しくなり、結果的に行政からの事業を多く受託したり、中間支援業務とは直接関係しない事業を受託することで組織の維持、中間支援業務を展開せざるをえなくなっているのではないかと考えられる。それ故、支援対象側に中間支援機関の支援を受ける際に負担すべきコストについての正しい認識を広げる必要があると考えられる。

第二に、中間支援機関の組織マネジメントの問題である。現在の中間支援機関の多くは、そこに所属する高い専門性を有する特定のスタッフ個人に依存した形で事業展開している状況にある。そして、そのスタッフが組織の経営陣である場合は問題ないが、一スタッフである場合、他のスタッフや経営陣との関係の悪化へと発展することもある。しかし、中間支援機関が活動フィールドや支援対象を多様化させ、組織的發展を図るには、特定スタッフに頼った支援では限界があり、組織的な支援が展開できるように組織能力を高めていく必要がある。現在活躍する人材が持つノウハウの共有化・標準化を図りながら、他のスタッフがそのノウハウを獲得できるような中間支援機関内部での人材育成体制の構築や組織マネジメントを行うことが極めて重要となっている。また、地方の中間支援機関でそうした人材を独自に雇用することがコスト面から難しい場合などは、複数の中間支援機関で人材を共有することで中間支援機関の底上げを図ることも検討されるべきである。

第三に、中間支援機関の評価が必要とされている点である。近年、中間支援機関と自らを名乗る組織は増加傾向にあるが、それらが本当に中間支援機能を提供できるのかどうかは定かではない。その意味では、今後、中間支援機関の評価の必要性が高まり、その淘汰プロセスの段階へと進展していくことが想定される。中間支援機関の機能と役割を明確化し、その評価指標を構築することが求められる。また、中間支援機関自らが積極的に自己評価を行い、その結果を地域のステークホルダーとの間で共有する仕組みを構築すべきであろう。

第四に、他領域との関係構築による地域における総合的な支援体制の構築である。多くの中間支援機関は NPO 支援、市民活動支援を活動のベースに発展し、徐々に、CB/SB 支援へと領域を広げてきた。CB/SB は、社会的課題の解決という社会的側面を持つ一方で、それを事業として成立させる、経済的側面を併せ持つ。そのため、経営に関する支援はこれまで以上に重視される。しかし、現実的には中間支援機関のスタッフは経営に関する知識に乏しく、起業経験がない者が多い。また、既存の商工団体や企業との関係も希薄であ

る。そうした他領域との接点を中間支援機関自身が積極的に構築し、それぞれの強み、弱み、ネットワークを共有しながら **CB/SB** 支援に地域の多様な主体の資源、ノウハウを注力できるプラットフォーム形成が必要となっている。

5. 結びにかえて

本稿では、**CB/SB** 支援の中核的存在として注目される中間支援機関に着目し、その機能と現状を整理したうえで、**CB/SB** 支援を行う **NAC** のケースの詳細な検討を通じて実態と課題を考察してきた。**NAC** は、青森県内を中心に **CB/SB** 支援の先駆的存在として機能し、その成果として多数の **CB/SB** 事業者が誕生し、地域課題の解決を地域住民と一緒に取り組んできた。**NAC** は、モデル事業等による支援コストの捻出、チーム支援アプローチの導入による専門性獲得と人材不足の解消、地域内大学との連携による人材獲得を展開することで中間支援機関の抱える諸課題を乗り越えようと実践してきた。

しかし一方で、支援コストの支払いに対する認識を曖昧にさせる支援政策の構造的問題、中間支援機関の組織マネジメントにおける問題、中間支援機関の評価の必要性、他領域との連携による総合的な支援体制の構築、といった課題も **CB/SB** 支援に取り組む中間支援機関には顕在化していることが指摘された。すなわち、中間支援というビジネスモデル自体が過渡期を迎え、活動のあり方、存在意義を問い直す岐路に立たされていると言え、いかにしてそれを乗り越えていくのかが注目される。

今後の研究課題としては、1) 他の中間支援機関の事例検討、2) それらに共通する課題とマネジメント上の課題の抽出、3) その改善へ向けた具体的な提言が指摘でき、丹念で濃密な研究を積み重ねていくことが必要と考えられる。

参考文献

- 糸山健介（2012）「農村振興における中間支援組織の展開条件に関する一考察：NPO 法人グラウンドワーク西神楽を事例として」『北海道大学農経論叢』67、pp.33-38。
- 小熊仁（2007）「英国の社会的企業における中間支援組織の機能と役割：ロンドン社会的企業（Social Enterprise London）のケース」『公益事業研究』59(1)、pp.11-27。
- 関東経済産業局（2009）『コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデルに関する調査報告書』。
- 工藤順（2011a）「人材育成の基本的目的と全体枠組み」（CHAPTER.1）NPO 法人 NPO 推進青森会議『あおり型人材育成ハンドブック』。
- 工藤順（2011b）「人材育成を軸とした地域活性化のポイント（NAC モデル）」（CHAPTER.4）NPO 法人 NPO 推進青森会議『あおり型人材育成ハンドブック』。
- 工藤順（2012）「観光まちづくりにおけるプラットフォームの形成と展開」『観光まちづくり学会誌』(9)、pp.29-38。
- 経済産業省（2010）『平成 21 年度地域経済産業活性化対策調査（ソーシャルビジネスの統計と

- 制度的検討のための調査事業) 報告書』。
- 後藤健市 (2009) 「地域の自立に向けた中間支援のあり方」『一橋ビジネスレビュー』 57(1)、pp.60-64。
- 杉田博 (2009) 「中間支援組織のマネジメント: いしのまき NPO センターの事例を中心に」『石巻専修大学経営学研究』 20(2)、pp.23-36。
- ソーシャルビジネス研究会 (2008) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』。
- ソーシャルビジネス推進研究会 (2011) 『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』。
- 高橋桂子・保坂仁美 (2003) 「地方の時代における『中間支援組織』の在り方に関する予備的考察」『新潟大学教育人間科学部紀要人文・社会科学編』 6(1)、pp.95-103。
- 地域社会雇用創造事業共同企業体 (2012) 『社会的企業・人材創出へ挑む最前線』。
- 内閣府 (2002) 『中間支援組織の現状と課題に関する調査報告』。
- 中島智人 (2006a) 「英国の中間支援組織の現状と支援策 (上)」『公益法人』 35(11)、pp.14-19。
- 中島智人 (2006b) 「英国の中間支援組織の現状と支援策 (下)」『公益法人』 35(12)、pp.17-21。
- 中島智人 (2008) 「イギリスにおける NPO の支援組織: ローカル・インフラストラクチャー組織」『生活協同組合研究』 (392)、pp.11-17。
- 名取隆 (2010) 「中間支援組織によるコミュニティビジネスへの起業支援機能の評価: 都岐沙羅パートナーズセンターの事例から」『日本地域政策研究』 (8)、pp.285-292。
- 藤井敦史 (2008) 「地域密着型中間支援組織の経営基盤に関する一考察: CS 神戸を事例として」『コミュニティ福祉学部紀要』 10、pp.61-75。
- 藤井敦史 (2010) 「地域密着型中間支援組織の機能とその課題: CS 神戸を事例として」(第 4 章) 原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO 再構築への道: パートナースhipを支える仕組み』勁草書房。
- 吉田忠彦 (2004) 「NPO 中間支援組織の類型と課題」『龍谷大学経営学論集』44(2)、pp.104-113。
- OPM/Compass Partnership. 2004. *Working towards an infrastructure strategy for the voluntary and community sector*. London: OPM and Compass Partnership.
- Reason, P., & Bradbury, H. 2007. *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2nd ed.). London: Publications.
- Stringer, E. T. 2007. *Action research*. London: Sage Publications. (目黒輝美・磯部卓三監訳『アクション・リサーチ』フィリア、2012 年)。

工藤 順 (くどう・じゅん)
青森公立大学大学院博士後期課程

